

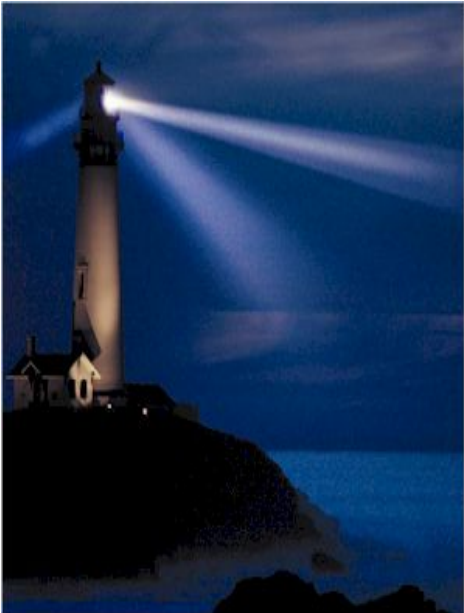
Procesverbetering als management tool voor integratie



Edwin Manten

Imtech ICT Technical Systems

Procesverbetering als management tool



Management en procesverbetering
op gespannen voet

of

kunnen ze elkaar ondersteunen en
versterken?

Wat nu gezongen??

1. Technical Systems
2. 'Wat is nu het probleem?', de context
3. 'Tom Poes, verzin een list!'
4. En dan nu aan de slag!
5. Resultaten
6. Lessons learned

Technical Systems



- Specialist in Technical Automation
- Circa 100 mensen groot
- Vestigingen:
 - Eindhoven
 - Gouda
 - Amersfoort
- Onderdeel Imtech ICT

‘Wat is nu het probleem??’

■ Geschiedenis:

- 4^{de} directeur in 2003
- Niet de eerste integratiepoging
- Herorganiseren

■ Omgeving:

- Markt: dienstverlening in 2003
- 2 bedrijven (Imtech ICT- Technical Systems en iQuipware)
- 3 vestigingen (circa 100 mensen)

■ Uitdaging:

- Integratie van 2 bedrijven (culturen, processen, geschiedenis)
- 2 verschillende ISO certificaten waarvan 1 einde ‘houdbaarheid’
- ‘Teruglopen Q-bewustzijn’

‘Tom Poes verzin een list’!

■ Overwegingen:

- Doorlooptijd kort
- Spanningen hoog
- Noodzaak duidelijk
- Klimaat voor veranderingen zeer ongunstig

■ Een Organisatie:

- Strategy
- Shared value
- Structure
- Staff
- Skills
- Style
- Systems

Tom Poes verzint een list!

- Processen bij elkaar brengen
 - Weg bij de personen
- Op sterkte (best of both worlds)
 - Anticipeer op de trots
- Focus op 'output' en interface van de processen
- 'Extern oordeel' mobiliseert sterkten
 - Integratie mobiliseert verzet (verdediging)

Aanpak

- Sessie met het management:
 - Herijken missie
 - Vastleggen visie
 - Delen van de 'shared values'
 - Opstellen doel (primair financieel)
- Vaststellen primaire processen:
 - Sales
 - Projecten
 - Detachering

Aanpak (vervolg)

- Selectie 'Champs'
- 'Kwaliteit en Proces' geen doel, maar organisatie inrichten
- Per proces:
 - Facilitated workshop
 - 1, maximaal 2 korte sessies
 - Minimale voorbereiding gevraagd/ geen 'na-werk'
 - Hoofdpijnen, geen details (geen dikke boeken)
 - Focus op 'Hoe draagt het maximaal bij aan de organisatie'
 - Geen uitstel maar 'druk op de ketel' (extern adviseur)

Aanpak (vervolg)

- Na workshops snel interne audit:
 - Niet zo zeer 'of' geïmplementeerd maar
 - Begrijpen de rollen het (Management en Assessors)
 - Bijsturen waar nodig
- Zelf inbrengen (de sponsor):
 - Doelen ook langere termijn
 - Aanwezig in de workshops
 - Prioriteit geven (tijd en geld)
 - Focus blijven houden en geven

Resultaten

Integratie:

- + Organisatie goed geïntegreerd
- + 1 gezicht naar buiten en naar binnen
- + 1 set van 'guiding principles' over de hele organisatie
- + Uitwisselbare processen en mensen (rollen/functies)

Resultaten (vervolg)

Bestuurbaarheid:

- + Uitbreiding besturing naar:
 - Financieel
 - Markten & Speerpunten (product-/marktcombinaties)
 - Performance projecten
 - Klanttevredenheid
 - Innovatie van de organisatie
- Organisatiestructuur 'wringt' met processtructuur

Resultaten (vervolg)

Performance:

- + Toename performance sinds meting (geen nulmeting):
 - Meetwaarden nog onbetrouwbaar
- + Bewustwording:
 - huidige performance
 - Mogelijkheden tot verbetering/ bijsturing

Resultaten (vervolg)

En natuurlijk:

- KEMA audit → ISO 9001:2000
- Intern assessment → CMM level 2
- Leveranciersbeoordeling → GAMP compliant

Lessons learned

- ‘Mobiliseer ‘Sterkte van organisatie’
- Houd de druk erop!!
- Ga voor hoofdlijnen (80 – 20 regel)
- Blijf zichtbaar (TYW & WYT)
- Scheid ‘middel’ en ‘doel’
- Schakel tussen ‘procesfocus’ en ‘organisatiefocus’

Procesverbetering als management tool



Management en procesverbetering
kunnen elkaar ondersteunen en
versterken!



VRAGEN?

edwin.manten@imtech.nl